

Захарченко Т.Ю.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Цифрова трансформація енергетичних підприємств охоплює не лише впровадження нових технологій у виробничі та диспетчерські процеси, а й системну зміну ролі, компетенцій і поведінки персоналу. Успішна трансформація залежить від поєднання технологічних рішень та ефективного управління змінами, спрямованого на підготовку, залучення й утримання працівників у процесі переходу до цифрового середовища. Недостатня увага до людського чинника призводить до затримок у реалізації проєктів, зниження продуктивності та зростання операційних ризиків [1].

Енергетичний сектор активно інвестує в цифрові рішення: системи диспетчеризації, аналітику великих даних, платформи для управління активами та штучний інтелект. Міжнародні звіти та промислові дослідження підкреслюють, що цифровізація вимагає нових компетентностей працівників і радикальних змін в організаційній культурі. В Україні великі енергетичні гравці також реалізують програми цифрової трансформації та цифрового HR; прикладом є ДТЕК, який розгорнув цифрові HR-екосистеми та інвестує у цифровізацію бізнесу в умовах воєнного тиску. Отже, управління змінами, що зачіпає навчання, комунікацію, мотивацію та перерозподіл ролей, є критично важливим для забезпечення безперервності та ефективності функціонування компанії [1].

Управління змінами при цифровій трансформації персоналу – це комплекс заходів з планування, реалізації й оцінки змін у структурі робочих процесів, кадрових ролях і компетентностях з метою досягнення запланованих технологічних й операційних результатів. Ключові теоретичні підходи поєднують моделі керування змінами (Lewin, Kotter), методики адаптації персоналу (організаційне навчання, blended learning, дуальна підготовка) та концепції цифрового HR (централізовані HR-платформи, HR-аналітика). Практика показує, що трансформація «проходить» через лідерство, комунікацію, навчання й поступове втілення пілотних проєктів, де успіх вимірюється як технологічною, так і людською адаптацією (рис. 1) [6].

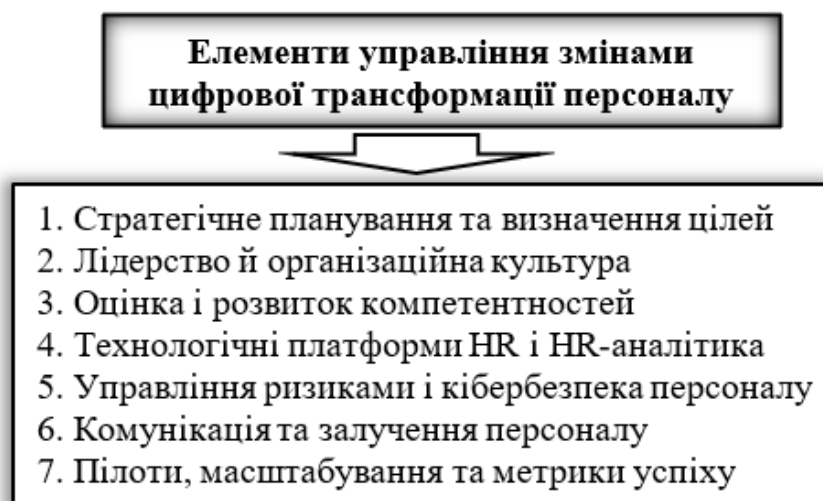


Рисунок 1 – Основні елементи управління змінами для цифрової трансформації персоналу

Джерело: складено авторами

Ефективне управління змінами під час цифрової трансформації енергетичних підприємств потребує стратегічного, поетапного підходу, який поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу. Процес має розпочинатися з формування чіткої стратегії цифрового розвитку, що визначає очікувані бізнес-результати, вимоги до компетентностей персоналу та часові рамки впровадження. Така стратегія повинна включати дорожню карту навчання, оцінку цифрової зрілості працівників та систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу. Міжнародні методики рекомендують починати саме з діагностики цифрової зрілості організації, аби забезпечити обґрунтованість інвестиційних рішень [4].

Важливою умовою успіху є активна участь топ-менеджменту та формування цифрового лідерства. Керівники мають не лише ініціювати цифрові проєкти, а й комунікувати спільне бачення, підтримувати інноваційні ініціативи, створювати організаційну культуру відкритості та експериментування. Як свідчить досвід провідних консалтингових компаній, навіть найсучасніші технологічні рішення не приносять очікуваних результатів без належної культури змін [6].

Ключовим елементом є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Це передбачає оцінку наявного рівня знань та впровадження персоналізованих програм підвищення кваліфікації – від базової цифрової грамотності до спеціалізованих навичок роботи з аналітикою даних, автоматизованими системами управління та SCADA-платформами. Доцільним є використання змішаних форматів навчання (модульні курси, e-learning, стажування, партнерства з навчальними центрами), а також розвиток внутрішніх академій цифрових навичок і сертифікаційних програм [2; 9].

Особливе місце у процесі трансформації посідає цифровізація HR-процесів – впровадження централізованих HRIS/HCM-платформ, які оптимізують рекрутинг, оцінювання, навчання та кар'єрне планування. Використання HR-аналітики дає змогу прогнозувати дефіцит навичок, підвищувати прозорість кадрових процесів і скорочувати час прийняття управлінських рішень. Практика свідчить, що цифрова трансформація HR є одним із ключових чинників підвищення організаційної ефективності [5].

Водночас цифровізація створює нові ризики – зокрема, пов'язані з інформаційною безпекою, управлінням доступом і помилками через недостатню кваліфікацію персоналу. Тому управління змінами має передбачати навчання з кібер-гігієни, моделювання інцидентів безпеки та впровадження індивідуальних KPI, пов'язаних із дотриманням політик захисту даних. Міжнародна практика підтверджує ефективність інтеграції технічних заходів безпеки з освітніми ініціативами, що формують культуру цифрової відповідальності [3; 10].

Не менш значущим аспектом є комунікаційна стратегія. Вона повинна бути безперервною і передбачати інформування працівників про цілі трансформації, участь у тестуванні рішень, надання зворотного зв'язку та публічне визнання досягнень. Такий підхід сприяє зниженню опору змінам і підвищує рівень залученості персоналу [6].

Доцільно розпочинати з пілотних проєктів у контрольованому масштабі, оцінюючи результати за бізнес- та людськими показниками: час виконання завдань, рівень автоматизації, кількість помилок, задоволеність персоналу. Лише після отримання позитивних результатів доцільне масштабування рішень на рівень компанії [4].

Українські енергетичні підприємства демонструють поступ у цьому напрямі. Зокрема, ДТЕК інвестує у створення цифрового центру та HR-екосистеми, що дозволяє пришвидшити впровадження інновацій навіть в умовах воєнних викликів. Цей приклад підтверджує важливість централізованого підходу до цифрових ініціатив, орієнтованого не лише на технології, а й на розвиток персоналу як ключового ресурсу трансформації [7; 8].

Отже, управління змінами є ключовим чинником успіху цифрової трансформації персоналу енергетичної компанії; технології без належного людського супроводу не дають максимального ефекту. Комплексний підхід поєднує стратегію, лідерство, оцінку компетентностей, цифрові HR-платформи, навчання та управління ризиками (зокрема кібер-ризиками). Пілотні проєкти, чіткі KPI та системна комунікація прискорюють адаптацію персоналу і знижують операційні ризики під час масштабування рішень.

Перспективи подальших досліджень може стати:

- розробка методик кількісної оцінки ефективності програм upskilling/reskilling у енергетиці (вони дадуть змогу визначати економічний ефект від інвестицій у розвиток людського капіталу та оптимізувати кадрові стратегії підприємств);
- дослідження впливу AI-інструментів на структуру професійних ролей у мережевому сегменті енергетики (перспективним є аналіз того, як алгоритми прогнозування навантажень, оптимізації мереж чи обслуговування обладнання змінюють роль інженерно-технічного персоналу, диспетчерів і аналітиків, а також визначення нових вимог до цифрових компетентностей у цих категоріях працівників);
- моделі інтеграції HR-аналітики з операційними системами (SCADA/EMS) для прогнозування потреб у навичках у режимі реального часу (інтеграція дозволить на основі поточних операційних параметрів (навантаження, відхилення, аварійність) прогнозувати дефіцит компетентностей, своєчасно планувати навчання та оптимізувати розподіл персоналу);
- дослідження соціально-економічних наслідків цифрової трансформації персоналу у регіонально-орієнтованих енергетичних підприємствах (актуальним є оцінювання ефектів цифрової трансформації у малих і середніх енергетичних компаніях, що функціонують у регіонах із різним рівнем цифрової інфраструктури та доступом до освітніх ресурсів).

Література:

1. International Energy Agency. *Digitalisation — Energy System* URL: <https://www.iea.org/energy-system/decarbonisation-enablers/digitalisation>. IEA
2. International Energy Agency. *Digitalisation & Energy* (2017). URL: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy>. IEA
3. IEA. *Energy and AI* (2025). URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/601eac9-ba91-4623-819b-4ded331ec9e8/EnergyandAI.pdf>. iea.blob.core.windows.net
4. Deloitte. *Digital transformation in oil and gas companies* URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/digital-transformation-in-oil-and-gas.html>. Deloitte
5. Deloitte. *Implementing digital HR transformation* URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/technology/case-studies/implementing-digital-hr-transformation.html>. Deloitte
6. Prosci. *Digital Transformation Made Real With Change Leadership* (2025). URL: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation>. prosci.com
7. DTEK. *Innovation and digital transformation will become DTEK's priority development areas in the next decade* (2020). URL: <https://dtek.com/en/media-center/news/innovation-and-digital-transformation-will-become-dteks-priority-development-areas-in-the-next-decade/>. dtek.com
8. Microsoft News Centre. *DTEK: The green future of Ukraine* (2022). URL: <https://news.microsoft.com/en-CEE/2022/12/13/dtek-the-green-future-of-ukraine/>. Source
9. Suprunenko, S., Pishenina, T., Pitel, N., Voronkova, A., & Riabovolyk, T. (2024). Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises. *Futurity Economics&Law*, 4(2), 131–147. URL: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08>
10. Oleh Kolodiziev, Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Mykhailo Krupka, Tetiana Riabovolyk, Ilona Androshchuk and Nataliia Kravchuk (2024). Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 440–457. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34)